



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO & SELECÇÃO NA MSEARCH

INÊS ALEXANDRA BARRENHO LIMA GALEGO

SETEMBRO – 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO & SELECÇÃO NA MSEARCH

INÊS ALEXANDRA BARRENHO LIMA GALEGO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA SERRA

ENG.^a MAFALDA VASQUEZ

SETEMBRO - 2013

ÍNDICE

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS	4
AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO	6
ABSTRACT.....	Erro! Marcador não definido.
INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I- CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	9
1.1. O Grupo Multipessoal	9
1.2. Msearch.....	10
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	11
2.1. A Gestão de Recursos Humanos	11
2.2. Recrutamento e Selecção	12
2.3. Técnicas de Recrutamento	17
2.3.1. Anúncios.....	17
2.3.2. E-Recrutamento.....	18
2.3.3. <i>Head-Hunting</i>	19
2.4. Técnicas de Selecção.....	20
2.4.1. Avaliação e Triagem curricular.....	21
2.4.2. Entrevista.....	21
2.4.3. Levantamento e Controlo de Referências	23
2.4.4. Assessment Center	24
2.4.5. Dinâmica de Grupo	25
2.4.6. Testes Psicométricos	25
CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO PRÁTICO	26
3.1. Msearch: Abordagem ao Mercado e Metodologia	26
3.2. Processo de Recrutamento e Selecção na Msearch	33
3.3. Outras actividades desenvolvidas ao longo do estágio.....	34
CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
4.1. Conclusões	38
4.2. Limitações	40
REFERÊNCIAS	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
REFERÊNCIAS SITOGRAFICAS	44

ANEXOS.....	44
Anexo 1 – Organograma da Msearch.....	45
Anexo 2- Website da Msearch/Portal de anúncios.....	46
Anexo 3 – Anúncio da Msearch.....	47
Anexo 4 – Blind CV.....	48

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS

BES – Banco Espírito Santo

CV – *Curriculum Vitæ*

E&T – *Engineering & Technologies*

F&B – *Finance & Banking*

GES – Grupo Espírito Santo

GM – Grupo Multipessoal

GRH – Gestão de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

S&M – *Sales & Marketing*

TFM – Trabalho Final de Mestrado

AGRADECIMENTOS

Resultante dos últimos meses de trabalho, o Relatório de Estágio representa a transmissão de conhecimentos bem como a valorização do empenho e esforço desenvolvido na realização deste trabalho. Neste sentido, várias foram as pessoas envolvidas na realização deste estágio às quais gostaria de prestar os meus agradecimentos.

Agradeço à Professora Doutora Helena Serra pelos ensinamentos e conselhos transmitidos na orientação do meu trabalho final de mestrado.

À entidade de acolhimento, Msearch, local onde o estágio foi desenvolvido, e a todos os seus colaboradores, o meu obrigada pelo bom ambiente de trabalho, pela forma como me receberam e ajudaram e pelo conhecimento, com particular destaque à Dr.^a Rita Abreu que foi a pessoa com quem tive oportunidade de trabalhar directamente na área de Sales and Marketing.

Aos meus amigos e colegas agradeço pelo incentivo e pela inspiração.

Pela manifestação e transmissão de confiança, apoio, motivação e amor, o meu agradecimento ao Fábio.

A toda a minha família pela seriedade com que sempre encararam os meus estudos. Ao meu irmão, pelo encorajamento, carinho e disponibilidade. Por último o meu obrigado aos meus pais, por terem acreditado em mim, pelo apoio e esforço constante de terem reunido sempre todas as condições necessárias para que eu investisse na minha formação.

A todos, o meu sincero Obrigado.

RESUMO

O presente relatório tem como objectivo principal, descrever e reflectir sobre as actividades que desenvolvi ao longo de 4 meses de estágio na empresa Msearch. A elaboração deste trabalho final é feita no âmbito do mestrado em gestão de recursos humanos com o intuito de obter o grau de mestre.

De um modo geral, o documento divide-se em várias secções. A primeira trata-se de uma secção introdutória ao relatório. A segunda fase remete-nos para a caracterização da organização em estudo. No terceiro momento é feito um enquadramento teórico onde é feita uma pequena abordagem acerca da gestão de recursos humanos revelando ainda uma particular incidência nas práticas de recrutamento e selecção com as quais tive maior contacto na empresa supramencionada. Numa fase seguinte descrevem-se as actividades desenvolvidas ao longo do estágio, todas elas referentes ao processo de recrutamento e selecção conforme desenvolvido na Msearch.

Por fim são apresentadas as conclusões e as limitações que foram encontradas ao longo deste processo assim como uma apreciação pessoal da experiência de estágio.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Selecção; Estágio Curricular;

ABSTRACT

The main purpose of this study is to illustrate and reflect over the four months of internship that I have developed at Msearch company. This final study was elaborated and inserted within the master's degree in human resources management with the intention to obtain the master's degree.

Generally, the document is divided into several sections. The first part is an introductory section to the report. The second stage brings us to the characterization of the organization under study. The third moment consists in a theoretical framework which is made an approach about human resource management also revealing a special focus on recruitment and selection practices which I had more contact in the company mentioned above. In a next step it is described the activities along the internship, all of them related to the recruitment and selection process developed in Msearch.

At last, there will be presented conclusions and limitations that have been found in this process as well as a personal appreciation of the internship experience.

Keywords: Human Resource Management; Recruitment; Selection; Intership;

INTRODUÇÃO

No âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) do Instituto Superior de Economia e Gestão, é proposto ao aluno a realização de um trabalho final de mestrado (TFM) que pode ser uma dissertação, um trabalho de projeto ou um relatório de estágio. Pessoalmente optei pelo relatório de estágio, pois este oferece ao estudante a oportunidade de pôr em prática, pela primeira vez num contexto real de trabalho, conhecimentos adquiridos ao longo da sua formação académica. O estágio proposto advém de um protocolo existente com o ISEG e desenrola-se numa empresa do Grupo Espírito Santo (GES), a Msearch, empresa do Grupo Multipessoal (GM). Deste modo, a Msearch pareceu-me ser uma organização que se rege pelos mais elevados padrões de excelência, sendo assim o local mais apropriado para desenvolver competências que me possibilitam marcar a diferença num contexto atual representado pela globalização e pelo aumento da competitividade. A importância imputada ao capital humano nas organizações é cada vez maior, onde cada pessoa tem que trilhar o seu contributo para a organização, demonstrando que pode fazer a diferença através de abertura, flexibilidade e competência.

Este trabalho pretende demonstrar todo o conhecimento adquirido ao longo dos 4 meses de estágio. Simultaneamente, procura abordar o processo de recrutamento e seleção e a importância deste no sucesso das empresas, num mundo cada vez mais competitivo.

CAPÍTULO I- CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1. O Grupo Multipessoal¹

O GM actua desde 1993 no mercado do trabalho temporário, *outsourcing* especializado e recrutamento e selecção (R&S), tendo como acionista de referência o GES. O GM oferece soluções de Recursos Humanos (RH) reconhecendo o melhor de cada candidato, adaptando-se ao mercado de trabalho e às necessidades e expectativas dos clientes que a procuram, sendo disponibilizadas, conjuntamente soluções de consultoria e formação.

O GM, apresenta actualmente cerca de 8000 colaboradores. A sua missão é contribuir para o prestígio e incremento da rentabilidade dos clientes, através da prestação de um serviço de elevada qualidade e especialização, sustentado por um sistema de gestão da qualidade, potenciando, deste modo, a imagem de excelência das empresas a operar no mercado dos recursos humanos, sempre numa óptica de melhoria contínua. Através de uma visão que tende a elevar o posicionamento da empresa como uma referência no mercado dos recursos humanos, gerando elevados níveis de empregabilidade e alcançando as expectativas de clientes, colaboradores e do acionista, presta grande ênfase a valores como a transparência, profissionalismo, dedicação, empenho e integridade.

O GM reúne um conjunto de 6 empresas focadas nas mais variadas áreas de GRH, que conjuntamente com a *Msearch* formam a sua estrutura. Para além da empresa de recrutamento e seleção (*Msearch*^m), o GM é composto por uma empresa de trabalho temporário (*Service*^m), *outsourcing* (*Sourcing*^m), formação e consultoria (*Training*^m), recrutamento de profissionais na área da saúde (*Medical*^m) e por fim uma empresa responsável pelo recrutamento de profissionais de tecnologias de informação (*Upgrade*^m).

¹FONTE: Website do Grupo Multipessoal

Desta forma, a Multipessoal e consequentemente a Msearch pertencem à holding GES, a qual engloba as empresas que consolidam contabilisticamente de forma independente.

1.2. Msearch²

A Msearch, local onde realizei o estágio, é uma empresa que existe desde 2008, e foca a sua actividade essencialmente no recrutamento e selecção de quadros especializados (médios, superiores e directivos), apresentando como cliente o Banco Espírito Santo. **A Msearch é constituída por 11 colaboradores (ver anexo 1).**

A Msearch fornece respostas a desafios de R&S de profissionais especializados não apenas para o BES mas para as áreas de *Finance & Banking* (F&B), *Engineering & Technologies* (E&T) e *Sales & Marketing* (S&M), foi nesta última área que tive oportunidade de desenvolver o meu estágio curricular.

Para além de centrar a sua atividade na áreas de R&S, mais recentemente foca-se nas áreas de *Assessment* e *Interim Managment*. O objectivo da empresa é o cruzamento perfeito entre o cliente e o candidato através do recrutamento de profissionais especializados, validados e referenciados no mercado por norma através de uma estratégia de *head-huntig*. Esta é uma empresa que actua em diversos sectores de posicionamento que dizem respeito à Banca e Serviços, Logística, Telecomunicações, Tecnologias de Informação, Finanças, Engenharia e Construção, quer a nível nacional como internacional.

Com a internacionalização do grupo, a Msearch pretende, para além das competências técnicas, aferir a motivação e adequação dos candidatos a uma nova realidade profissional e cultural, oferecendo aos seus parceiros soluções para

² FONTE: Website do Grupo Multipessoal

implementação e expansão em mercados internacionais. Assim, a empresa desenvolve processos de R&S para qualquer ponto do globo a partir de Portugal, dispondo também de escritórios em mercados emergentes como Angola.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. A Gestão de Recursos Humanos

A GRH diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados (Bilhim, 2007).

Para Pierre (2006), os RH têm a função de gestão em que o objetivo é conceber, planificar, coordenar e controlar o conjunto interdependente e interligado de processos e elementos facilitadores que por um lado visam a utilização eficiente dos recursos da organização e pretendem assegurar a continuidade da empresa, enquanto grupo social sujeito a pressões internas e externas.

Assim para que qualquer organização atinja com sucesso as suas metas as pessoas são um bem fundamental, através dos seus conhecimentos e experiências. Deste modo, no sentido de permitir uma melhor gestão dos meios humanos devem ser os especialistas de RH, os gestores e as chefias, a desenvolver todas as tarefas e mecanismos que permitam atrair, desenvolver e reter o conjunto de pessoas essenciais. Para (Gomes *et al.*, 2008), são acções como estas que permitem às empresas que as desenvolvem ganhar uma vantagem competitiva em relação às restantes.

As práticas utilizadas estão em constante evolução e desenvolvimento, mas sem dúvida que os RH são um elemento que permite aumentar a vantagem face à concorrência. Desta forma, torna-se clara a ideia de que o desempenho das organizações depende dos

seus colaboradores, isto, é do modo como estão organizados, do seu desenvolvimento e das suas contribuições (Sousa *et al.*,2006).

A GRH consiste em promover a eficiência e a eficácia dos trabalhadores da organização, para que esta consiga atingir os seus objetivos da melhor forma possível. Para isso, organizam as actividades que visam proporcionar aos trabalhadores condições que contribuam para a sua realização profissional e satisfação pessoal, de modo a que a sua atitude perante o trabalho revele mais empenhado e motivação. A atividade da GRH baseia-se, assim, em conciliar os interesses da organização com os interesses de quem nela trabalha.

A GRH engloba não apenas o controlo de todos os procedimentos da organização, mas também a parte mais psicológica dos RH, isto é a motivação, o desenvolvimento e a formação.

No entanto a GRH nem sempre seguiu uma única direcção, dado que as organizações nem sempre investem, como deveriam, nas práticas de RH. A sua evolução tem permitido que se torne um factor importante a ter em conta pelos gestores das empresas.

2.2. Recrutamento e Selecção

No decorrer das atividades de uma organização existem, constantemente, falhas que necessitam de ser colmatadas, uma delas é a falha nos quadros de colaboradores. Deste modo, quando se detecta a necessidade de contratar uma ou mais pessoas dá-se o início do processo de recrutamento e selecção.

O R&S representam dois conceitos distintos que, ainda assim, se complementam e que devem ser tomados como duas fases do mesmo processo – a introdução de recursos humanos numa organização (Torrington *et al.*, 2005).

O processo de R&S de RH, tem como objetivo escolher assertivamente pessoas para ocupar lugares disponíveis na estrutura funcional da organização. Estas vagas podem ser resultado da rotação interna, da rotação externa ou da criação de novos lugares em resultado do desenvolvimento da atividade da organização (Almeida *et al.*, 2007).

O recrutamento é o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização (Pontes, 2010). Deste modo, consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar funções dentro da organização (Sousa *et al.*, 2006).

Rocha (2006), defende que os objectivos do recrutamento são: (1) atrair candidatos em número suficiente para possibilitar o processo de seleção e assim permitir que este funcione; (2) determinar as necessidades actuais e futuras de recrutamento, partindo da informação concedida pelo planeamento de recursos humanos e análise de posto de trabalho, ou seja, relacionando o recrutamento com a rotação, promoção e despedimento de pessoal; (3) conseguir gerir o número suficiente de pessoas qualificadas para os postos de trabalho com o mínimo de custo para as organizações; (4) aumentar a taxa de sucesso do processo, reduzindo o número de candidatos por insuficiente ou excessiva qualificação; (5) reduzir a possibilidade de abandono da organização, por parte dos candidatos, ao fim de pouco tempo após o processo de recrutamento; (6) cumprir as normas jurídicas legais existentes; (7) aumentar a eficiência individual e organizacional a curto, médio e longo prazo; (8) avaliar a eficácia das técnicas e fontes utilizadas no processo de recrutamento.

Para Peretti (2007), o processo de recrutamento pode ser estruturado em 10 etapas, que podem ou não ser cumpridas. Nem todas as organizações seguem estas etapas, por vários motivos de ordem temporal, monetária, de recursos humanos ou outras. As etapas são as seguintes: identificação das necessidades de recrutamento; análise das

necessidades; definição de necessidade e critérios de recrutamento; prospecção interna numa primeira fase, no sentido de suprir a necessidade; prospecção externa, caso não seja cumprido o ponto anterior ou no sentido de encontrar melhores soluções; triagem de candidaturas; questionários; entrevista; testes; decisão;

O recrutamento interno remete para a selecção de um candidato que já é colaborador da organização, mas que poderá desempenhar outras funções. Pode ser desenvolvido com recurso à transferência, promoção ou reconversão. A transferência faculta a oportunidade de os colaboradores encontrarem novos desafios na organização (Sousa *et al.*, 2006). A promoção é a fonte de recrutamento mais relacionada com a avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreiras, dado que se dá primazia à ocupação de um lugar, por parte de um colaborador da organização, ao qual se dá destaque devido ao seu desempenho (Sousa *et al.*, 2006). Quanto à reconversão, é uma fonte de recrutamento que promove a aquisição de novas competências, por parte dos colaboradores, promovendo a sua aquisição de competências a fim de virem a ocupar uma outra função (Sousa *et al.*, 2006).

No que concerne ao recrutamento a nível externo, a organização irá recrutar colaboradores ao mercado de trabalho mediante alguns procedimentos que mais à frente serão desenvolvidos. Este tipo de recrutamento pode ser desenvolvido com recurso ao recrutamento académico, aos centros de emprego, a empresas especializadas, a anúncios, a processos de recrutamento e selecção anteriores e com recurso a processos mais informais.

Segundo Caetano e Vala (2002) a selecção é um meio para a organização se restabelecer dos meios humanos essenciais para alcançar os seus objectivos desta forma visa a escolha da pessoa que assegure a adaptação rápida ao posto de trabalho e que detenha suficiente potencial para progredir na carreira. Assim o processo de selecção é

efectuado a partir de um conjunto de candidatos, onde é escolhido um indivíduo para preencher o posto vago. A tarefa da selecção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de se ajustar ao cargo a preencher (Torrington et al., 2005).

Segundo Sousa *et al* (2006), a selecção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.

Depois da fase de recrutamento e presumindo que todas as decisões relativas aos objetivos, à estratégia e às actividades de recrutamento estão alinhadas e tomadas, há que decidir os métodos de selecção a utilizar com os candidatos. Deste modo, baseados nas intenções das organizações a selecção pode ser efectuada com recurso a diversas técnicas e métodos, com o objectivo de se encontrar o candidato ideal. Podem ser utilizados métodos como a idade, a grafologia, os interesses, os anos de formação, os anos de formação académica, os anos de experiência, as referências, a conscienciosidade, biodata e por fim os *assessment centers*, testes de personalidade, de integridade, cognitivos, entre outros. (Gomes *et al* 2008).

Desta forma, a selecção é a comparação entre os requisitos exigidos pela função e pelas competências e características oferecidas pelo candidato (Sousa *et al.*, 2006), que são verificadas através do processo de recrutamento. As etapas de selecção são todas eliminatórias, devendo para isso existir elementos comparativos bem definidos.

Num processo de recrutamento e selecção há que ter em conta a ideia de que o capital humano que seleccionar trará, à partida, vantagem competitiva para a organização. Desta forma, o recrutamento e selecção são definidos como o processo de atrair, seleccionar e reter indivíduos com capacidades para atingir os objetivos da organização (Ployhart, 2006).

Desta forma, o recrutamento e selecção são as atividades que envolvem a captação de novos colaboradores para uma dada organização. As tarefas desta área podem incluir preparação de anúncios, escolha dos meios de comunicação para a divulgação, selecção e análise curricular, aplicação de testes psicométricos, realização de entrevistas e obtenção de referências sobre os candidatos junto das suas antigas entidades empregadoras.

Em suma, a prática de recrutamento e selecção são apenas dois dos elementos de um conjunto de práticas de recursos humanos, que precisa de ser integrado de forma coerente por parte das organizações, de modo a apoiar o desenvolvimento da estratégia corporativa (Millmore, 2003). Encontra-se, então, relacionada com outras actividades dos recursos humanos, nomeadamente com a análise de funções, com a gestão de competências, com o sistema de recompensas, com o desenvolvimento de carreiras e com a avaliação de desempenho, dado que poderão disponibilizar dados para o recrutamento e vice-versa. Mais concretamente, a análise de funções permite através da verificação das exigências da função conhecer o perfil do candidato a recrutar; a avaliação de desempenho permite analisar o desempenho, as potencialidades e a adequação de um indivíduo para uma função, no caso de a organização ter optado pelo recrutamento a nível interno; o sistema de recompensas exerce influência uma vez que possibilita o estabelecimento de um plano de remunerações da organização; o desenvolvimento de carreiras torna-se importante, porque o plano de carreiras é relevante para direccionar a carreira do possível colaborador; e por fim a gestão de competências, visto que conhecer os processos de formação e de desenvolvimento de competências em que o candidato esteve envolvido facilita a sua análise para o processo de recrutamento e selecção.

2.3. Técnicas de Recrutamento

Os métodos de recrutamento que são utilizados em processos de R&S são bastante extensos, contudo, aqueles que irei evidenciar no presente relatório referem-se apenas aos métodos utilizados pela Msearch. Métodos como agências de emprego, associações patronais, empresas de *outplacement*, sindicatos ou feiras de emprego (Cunha et al., 2010) não irão ser desenvolvidos.

Para Rocha (1997), recrutamento é o conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos numa organização. O recrutamento tem como finalidade, dar a conhecer a vaga a ser preenchida, tendo em conta a necessidade da empresa, a oferta no mercado, as fontes de divulgação e as técnicas a serem aplicadas.

2.3.1. Anúncios

Segundo Correia (2005), a publicação de anúncios é das técnicas de recrutamento mais utilizadas, embora não seja responsável pelo maior número de contratações (Sousa et al., 2006).

Numa fase prévia, para a elaboração de um anúncio deve-se ajustar o anúncio às circunstâncias, tais como a função em questão, o tipo de empresa, mercado de trabalho e também se deve ter em atenção os desejos do anunciante (Cunha et al., 2010). Deverá, também, ser considerada a análise da função para que sejam atraídas pessoas motivadas para desempenhar a função em causa.

Para que os anúncios sejam convincentes, estes devem submeter-se ao modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo, Acção), ou seja, devem atrair a atenção dos potenciais candidatos, despertar interesse nos mesmos (a nível do cargo, remuneração, ofertas, etc.), criar desejo no candidato para ocupar o lugar e finalmente, estimular a candidatura (Redman e Mathews in Gomes *et al.*, 2008).

Na Msearch os anúncios são elaborados da seguinte forma, primeiro é feita uma breve descrição da empresa (sem identificação do nome da mesma), depois é feita uma descrição da função e do que se pretende em termos de responsabilidade e, por fim, apresenta-se o perfil pretendido.

Os anúncios podem ter diversas formas de divulgação, no caso da Msearch, os anúncios eram colocados *online* no próprio site (ver anexo 2), no net-empregos, no sapo-emprego e no expresso emprego eram colocados também online e no jornal (ver anexo 3). Caso fosse conveniente, após a elaboração dos anúncios, estabelecia-se um contacto com Universidades e estes seriam enviados de acordo com o perfil do candidato e o curso pretendido.

2.3.2. E-Recrutamento

O e-recrutamento, veio ao encontro das necessidades dos RH, no sentido de evolução gradual dos negócios, sendo considerado por Cunha et al (2010), um processo de recrutamento realizado através da Internet, via *e-mail*, ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos on-line. Este é sem dúvida o processo mais utilizado pela Msearch, quer através do *site* da empresa, disponibilizando a inscrição, através do preenchimento de dados biográficos e incorporação do CV, quer de sites especializados em divulgação de emprego, como o Net-Emprego, o Sapo-Emprego e o Expresso-Emprego.

Neste contexto, cada vez mais as redes sociais têm vindo a colaborar no e-recrutamento, através do *LinkedIn* e *Facebook*, funcionando como importantes fontes de candidaturas e de informação global acerca de oportunidades de mercado de trabalho (Crush, 2008). Através deste meio era enviado um convite para a pessoa fazer parte da sua

rede de contactos, possibilitando assim um futuro contacto, sendo este o principal meio de *executive search* (*head-hunting*).

É ainda importante referir que, é através da base de dados *Bond Adapt*, que nos chegam os currículos dos candidatos que responderam ao anúncio através do *site* da Msearch, sendo a base de dados o principal meio de arquivo da empresa, contendo toda a informação das actividades desenvolvidas na mesma.

2.3.3. *Head-Hunting*

Como o próprio nome indica, *Head-Hunting* ou *Executive Search* significa a pesquisa de executivos de topo, sendo na língua portuguesa, é utilizada frequentemente a expressão de “pesquisa directa” (Cunha et al., 2010)

De acordo com Cunha et al, esta atividade pode ser definida como o processo de “procura, selecção e indicação de executivos, realizada por especialistas e destinada a servir empresas que procuram tais serviços” (2010:215)

Primeiramente, a pesquisa direta do candidato é efetuada através de um contato telefónico sendo a fase posterior deste processo a realização de entrevistas. É necessário este tipo de pesquisa visto que as pessoas que se pretendem recrutar, entrevistar e possivelmente selecionar são trabalhadores que se encontram com uma sólida posição no mercado de trabalho e muito provavelmente não estarão interessados em responder a anúncios convencionais. São destes factores que emerge a necessidade de recorrer a um *head-hunter*, de modo a conseguir convencer o executivo a aceitar um novo projeto para a sua vida profissional (Cunha et al., 2010).

Existem características básicas e fundamentais para o desenvolvimento de um processo de *head-hunting*. Todo o processo é altamente confidencial e deve existir qualidade e sentido de oportunidade na comunicação entre as três partes envolvidas, o

consultor da empresa de *executive search* (*head-hunter*), a empresa cliente e o candidato (Pinho, 2001).

Na área de S&M, em que desenvolvi o meu estágio, era com frequência que os clientes pediam à consultora responsável pela área para se efectuar uma “pesquisa directa” de candidatos em determinada empresa, por isso tive a oportunidade de estabelecer este contacto com os possíveis candidatos a serem seleccionados. Este contacto nem sempre é fácil de estabelecer visto que o *head-hunter* deve ser dotado de características como a perspicácia e descrição. Deve ser bom ouvinte, saber respeitar os silêncios e intervir de forma pertinente, para conseguir reunir o máximo de informação sem perder a sua postura discreta (Pinho, 2001)..

2.4. Técnicas de Selecção

Após efectuados os processos de recrutamento é necessário seleccionar os candidatos que reúnem os requisitos pretendidos para preencher uma determinada vaga, escolhendo aquele que reúne as condições necessárias e ideais ao bom desempenho da missão atribuída, para o cumprimento com sucesso dos objectivos da organização. Este processo tem a denominação de selecção.

É fundamental escolher os candidatos que detenham maiores probabilidades de se ajustarem à vaga, para tal são definidos critérios de selecção, ou seja características pessoais que os candidatos tenham, que proporcionem o desempenho eficaz da função (Pina e Cunha, et al., 2010).

Aplicando com transparência os métodos e técnicas que fazem parte desse processo, pretende-se encontrar características que distingam candidatos. Tal como no ponto anterior, também existe uma enorme panóplia de técnicas de selecção, neste caso irei focar-me apenas nas técnicas que foram utilizadas pela Msearch, não fazendo referência aos testes de integridade, testes de aptidão física, testes médicos, ou outras.

2.4.1. Avaliação e Triagem curricular

A avaliação curricular segundo Gomes et al (2008), trata-se de um dos métodos mais utilizados funcionando como um filtro de candidatos que não se enquadrem no perfil. Este é um procedimento vantajoso na medida em que não é necessária a presença do candidato, e ainda assim é possível ter uma ideia do seu percurso escolar, profissional e pessoal (Sousa *et al.*, 2006).

Na Msearch no decorrer de um processo são recebidos diversos *Curriculum Vitae* (CV), que podem ou não corresponder ao solicitado, deste modo, é necessário realizar a triagem curricular das candidaturas recebidas, para que se consiga um grupo de candidaturas que correspondam ao perfil em questão.

A triagem curricular é feita de acordo com os critérios que foram publicados através dos anúncios, mas também segundo outros critérios que são definidos pelo cliente, mas que não podem estar presentes no anúncio.

Na Msearch realizei triagem curricular para diversos processos, quer a *Curriculum Vitae* recebidos em resposta ao anúncio quer em CV's presentes em base de dados.

2.4.2. Entrevista

A ferramenta mais utilizada no processo de selecção é a entrevista de selecção (Beaumont, 1993). A vasta utilização desta técnica, deriva do facto, de ser facilmente aplicada, poder-se adaptar a diversas fases do processo, ter um baixo custo e a riqueza de informações, sensações e impressões sobre o candidato que a entrevista possibilita ao seleccionador.

Para que a realização da entrevista tenha sucesso existem linhas orientadoras que devem ser seguidas, particularmente a preparação e formação dos entrevistadores, sendo importante que as perguntas estejam ajustadas à descrição de funções e perspectivas de carreira, devem ser realizadas as mesmas perguntas para ter um método de comparação

entre respostas e ainda que o entrevistador retire algumas notas para não deixar escapar informação pertinente (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

O candidato pretende mostrar as suas competências e características, convencer o avaliador a admiti-lo na empresa e informar-se acerca das condições de trabalho. Desta forma uma entrevista permite ao candidato revelar aspectos que não são identificados no CV.

O avaliador procura aprofundar a informação presente no CV, a fim de, posteriormente, poder tomar uma decisão sobre a validação ou não do candidato; pretende verificar se o perfil corresponde ao pretendido, em termos de competências, características e motivações; quer testar o esquema de raciocínio dos candidatos em determinadas situações; deseja informar o candidato acerca da função, da organização, das perspectivas de carreira e das possibilidades de desenvolvimento; e, por fim, pretende realizar algum ajustamento de expectativas perante o negócio e funções (Sousa *et al.*, 2006). Normalmente os pontos avaliados correspondem à capacidade de comunicação e de argumentação, o tipo de discurso, o relacionamento interpessoal, as experiências profissionais e académicas e as motivações para o projecto e para a organização em questão.

As entrevistas podem seguir um de três padrões: entrevista estruturada, não estruturada ou semi-estruturada.

A entrevista estruturada é planeada com antecedência, de forma que sejam definidas, num guião, as perguntas específicas a realizar. Tais questões assentam em conhecimentos, capacidades e experiências requeridas para o bom desempenho da função (Sousa *et al.*, 2006). Tende a ser uma entrevista rápida, visto que o avaliador tem bem definido os seus objectivos, sabendo onde quer chegar e que informação quer recolher, nomeadamente, conhecimentos da função e situações específicas da função em questão,

com o objectivo de extrair o máximo de informação num curto espaço de tempo, o que implica que o avaliador esteja familiarizado com os requisitos da função.

A entrevista não estruturada é um tipo de entrevista mais informal no qual as questões vão surgindo de uma conversa entre o avaliador e o candidato. As questões surgem de forma que o avaliador verifique as suas expectativas face ao candidato.

A entrevista semi-estruturada é a mais utilizada, uma vez que permite que o avaliador recolha informação que o ajuda a compreender o candidato. Neste tipo de entrevista o avaliador tem um guião com os temas que deverão ser abordados, não existindo uma ordem fixa para colocar as questões, nem estando definidas as questões, ou seja apenas estão definidos os temas a abordar. A conversação é guiada pelo avaliador, mas o candidato é estimulado par falar acerca dos tópicos relevantes do guião. A informação revelada pelo candidato permite recolher dados adicionais sem que seja necessário colocar questões directas, isto é a informação torna-se espontânea sem que o candidato esteja a pensar no que dizer, permitindo uma observação das características de forma mais fidedigna.

Esta entrevista é suportada num guião construído a partir da análise e descrição das funções, varia de função para a função mas deverá ser idêntica a todos os candidatos (Sousa *et al.*, 2006). Geralmente, nos guiões são abordados os dados biográficos do candidato, a formação, a experiência profissional, as motivações e os *hobbies*. Este tipo de entrevista permite ao avaliador captar aptidões mentais, tais como o raciocínio, a compreensão, o vocabulário e a capacidade de argumentação (Sousa *et al.*, 2006).

2.4.3. Levantamento e Controlo de Referências

Após a chegada de um candidato para a realização de uma entrevista na Msearch, é fornecida uma folha de referências, onde o candidato deve mencionar o nome e o contacto de antigos empregadores. Este processo, não só é realizado, pela certificação da

qualidade, mas também porque é a partir dessa informação que podemos obter informações importantes sobre o candidato.

Procura-se entrar em contacto com as pessoas indicadas pelos candidatos, explicando-lhes que alguém com quem trabalharam diretamente está a realizar um processo de recrutamento com a Msearch e gostaríamos de saber se nos disponibiliza alguns minutos para colocarmos questões sobre o desempenho do mesmo.

Com a informação obtida das referências e cruzada com a da entrevista é-nos possível fazer uma avaliação mais congruente do candidato. Geralmente as referências que recolhemos estão de acordo com o que foi recolhido em entrevista, validando a ideia de apresentar aquele candidato ao cliente, no entanto podem surgir situações em que as informações não coincidem, invalidando a candidatura.

2.4.4. Assessment Center

Segundo Cunha *et al*, (2010, p. 300), o *assessment center* “é uma avaliação standardizada do comportamento baseado em diversos inputs. Vários observadores treinados e várias técnicas são usadas”. Este método consiste em analisar os comportamentos dos candidatos através da observação dos mesmos ao desempenharem uma determinada actividade. A sua principal função é a de obter uma perspectiva mais detalhada dos seus comportamentos relativamente à sua prestação actual ou futura.

O *assessment center*, só é utilizado caso o cliente sugira, pois é um processo mais moroso e com custos acrescidos. Contudo, muitos clientes pretendem um processo exaustivo, com uma diversidade maior de instrumentos de avaliação, devido à competitividade que prevalece nas organizações as empresas passaram a exigir mais de seus funcionários e a confiarem nas empresas especializadas em RH para encontrarem pessoas qualificadas com aptidões e competências para desempenhar suas funções.

Na minha opinião, todos os clientes deveriam optar pelo *assessment center*, embora o processo seja mais demorado e tenha custos acrescidos, o resultado pode ser muito diferente. Através da aplicação de várias técnicas, que exploram várias competências, fornecem uma visão mais aprofundada sobre as competências dos candidatos.

2.4.5. Dinâmica de Grupo

A dinâmica de grupo é um exercício que para além dos métodos tradicionais, tem vindo a ganhar bastante relevo (Cunha *et al.*, 2000).

Esta tem sido uma técnica bastante utilizada nos processos de selecção segundo Marras (2000), neste exercício de grupo, os candidatos são reunidos numa sala e sob a coordenação de um profissional especializado. Posteriormente são submetidos a um exercício ou teste situacional que irá permitir avaliar as acções e também observar as reacções de cada candidato.

Em situação de dinâmica de grupo, os candidatos interagem entre si, deste modo o objetivo é observar o comportamento dos candidatos para se avaliarem as suas competências interpessoais, analíticas, de determinação, os estilos de gestão do conflito e também as estratégias de negociação (Cunha *et al.*, 2010).

2.4.6. Testes Psicométricos

Os testes psicométricos são exercícios propostos aos candidatos que visam medir e avaliar diferentes aptidões mentais consideradas relevantes para o desempenho da função a exercer. São um complemento que permite identificar competências importantes que os dados curriculares não reflectam. As provas de conhecimento podem abordar diferentes áreas, tais como o raciocínio matemático, provas de línguas, informáticas entre outros conhecimentos. (Gomes *et al.*, 2008). Os testes utilizados na Msearch são os seguintes:

- Testes de Inteligência – correspondem à capacidade de raciocínio, planeamento, resolução de problemas, pensamento abstracto, compreensão de ideias complexas,

aprendizagem rápida. Aqui destacam-se as provas de raciocínio verbal, numérico e lógico;

- Testes de Personalidade – destinam-se a inventariar os aspectos não cognitivos e a dimensão social do indivíduo, como a autoconfiança, autonomia, capacidade de decisão, de controlo emocional ou a relação interpessoal; Segundo Cunha *et al.*, (2010) através destes testes são analisados os traços de personalidade de cada candidato, permitindo verificar se o carácter, interesses, motivações, do candidato se adequam aos objectivos da organização.

CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO PRÁTICO

3.1. Msearch: Abordagem ao Mercado e Metodologia

A Msearch tem como intuito principal o satisfazer as necessidades do cliente através da procura de um candidato que se enquadre perfeitamente na vaga proposta. Desta forma, é feito um recrutamento de profissionais com forte experiencia na área, previamente validados por consultores especializados e que possuem boas referências junto de antigos empregadores. Para tal, a Msearch organizou um sistema que possibilita essa combinação perfeita num curto período de tempo. Desenvolvendo-se um estudo de contexto junto do cliente, seguido de um levantamento de perfil exaustivo, e por fim, é realizada a identificação do candidato e dá-se a entrega da short-list dos candidatos ao cliente. (Msearch, 2011 a)

O **Estudo do contexto** é uma fase inicial do processo de R&S. A partir do diagnóstico organizacional é identificado o contexto e a cultura da empresa, factos históricos que podem comprometer o desfecho do processo e o desempenho futuro dos candidatos, a aptidão funcional, as melhores práticas, estratégias de actuação no sentido de se obterem

informações que possam ser fornecidas aos candidatos e deste modo auxiliar a sua selecção.

O **Levantamento do perfil** é composto pela pesquisa exaustiva do perfil exigido pela função e pela organização. É sustentado pela delineação de critérios *hard* e *soft* bem como pelas competências críticas para uma distinta performance na função. Neste contexto, a proposta contém a definição da posição e do perfil do candidato a seleccionar que servirá como modelo na fase da pesquisa;

A **identificação de candidatos** é realizada através de:

- **Anúncios impressos e online**, através da colocação de anúncios que possibilitam a identificação de profissionais que estão ativamente à procura de um emprego ou de um novo desafio e que à partida estão totalmente identificados e motivados para o projeto em questão.
- **Web** (www.msearch.pt), através da inscrição no Website recebem uma notificação sempre que é colocada *online* uma vaga do seu interesse, ocorrência que possibilita a recolha de candidaturas de pessoas que estão informadas sobre as ofertas em vigor.
- A **base de dados** permite a identificação instantânea de candidatos a partir de critérios muito específicos. Na base de dados constam candidatos validados que já foram avaliados positivamente e cujas referências recolhidas no mercado tenham sido favoráveis. E também é possível fazer a filtragem de candidaturas que eventualmente constem na base de dados, inscrevendo o nome do candidato e obtendo toda a informação sobre o processo.
- **Executive Search** (*head hunting*), possibilita a identificação de uma forma direta e discreta de profissionais que não respondem a anúncios, mas em função do projeto, podem estar motivados para abraçar um novo desafio. O LinkedIn tornou-

se uma ferramenta essencial neste tipo de recrutamento, sendo cada vez maior a sua utilização para quadros com alto nível de especialização (Msearch, 2010 a).

- **Contacto com Universidades**, este poderá ser feito sempre que necessário, com Universidades de referência, através dos seus Gabinetes de Saídas Profissionais, esta é também uma importante fonte de potenciais candidatos, especialmente para o caso de jovens em início de carreira, como *trainees* por exemplo.

A Avaliação Psicométrica e Comportamental

Os testes psicométricos e comportamentais, nem sempre são utilizados no desenvolvimento de um processo de recrutamento e seleção. A sua utilização depende normalmente, do pedido efetuado pelo cliente ou da função em causa.

Teste de Aptidão - através dos testes pretende-se aferir, o sucesso dos candidatos no exercício das funções a desempenhar. Para tal, são aplicados testes psicotécnicos da SHL, que foram concebidos para avaliar as capacidades de raciocínio verbal (medindo a capacidade de compreender e avaliar a lógica de várias afirmações), a interpretação de dados numéricos (avalia a capacidade de análise e tomada de decisão com base em dados numéricos) e séries de diagramas (que medem a capacidade para raciocinar com diagramas e para reconhecer regras lógicas e sequências). Ao mesmo tempo, procura-se diminuir falhas que possam comprometer o processo da selecção, como também revelar os valores do profissional, que possam eventualmente, ser transformados em competências fundamentais.

Ao longo de todo o estágio, mantive algum contacto com a aplicação de testes psicométricos, pois estava encarregada de preparar a sala para a sua aplicação e por vezes efectuava a sua respetiva cotação.

Teste de Personalidade – neste tipo de avaliação é utilizado um teste que é preenchido pelos candidatos e tem a denominação de APP (*Thomas International*, neste caso é

efectuada uma Análise de Perfil Pessoal. Este é um poderoso teste que permite executar uma apreciação comportamental em situação laboral, oferecendo em detalhe as limitações, os pontos fortes, as motivações e os possíveis desempenhos de determinada pessoa.

Dinâmica de Grupo - tem vindo cada vez mais a ser utilizada no processo de selecção, pois permite identificar as características de cada pessoa, avaliando competências técnicas bem como, aptidão para realizar o trabalho, motivações para a função, reações a situações de avaliação e capacidade de interagir em grupo.

Na técnica de dinâmica de grupo os candidatos são dispostos numa sala, onde lhes é pedido que realizem um exercício em grupo e o apresentem oralmente, tanto aos outros candidatos como ao painel de observadores.

Dando início á dinâmica, os avaliadores são apresentados, tal como a Msearch, nomeadamente os seus objectivos, a forma como está organizada e como actua. Seguidamente é apresentada a informação sobre a empresa em questão, mais concretamente a função e tarefas a desempenhar, as principais responsabilidades, os valores e a missão, as condições contratuais, como por exemplo a perspectiva de carreira, o tipo de contrato e o salário. Após esta fase os participantes são questionados acerca do seu interesse em continuar no processo, pelo que se torna mais um elemento de triagem.

Seguindo a dinâmica é solicitado aos candidatos que se apresentem de forma sucinta, referindo o nome, a idade, a localidade, a formação académica e a experiência profissional mais relevante. Para efectuar o registo desta informação os avaliadores tem ao seu dispor uma tabela de registos para estas informações e para outros elementos de avaliação do candidato. Depois da fase de apresentação dá-se início à dinâmica em si.

Na Msearch existem diversos templates de dinâmicas, utilizados e escolhidos de acordo com a função e com o cliente. Dependendo do número de participantes organizam-

se os grupos de 2 ou 3 elementos, é apresentado o exercício e a tarefa a desenvolver. Os candidatos têm cerca de 20 minutos para realizarem a tarefa e se organizarem. Durante este tempo os avaliadores tiram as suas notas e avaliações para uma folha de registo.

Na minha perspetiva, a dinâmica de grupo, é uma técnica muito eficaz, sobretudo porque os candidatos são considerados todos iguais e todos têm a mesma oportunidade de participar ativamente e de revelarem as suas capacidades. Esta é uma técnica de seleção de que eu gosto particularmente, sendo possível observar as capacidades, os atributos e as qualidades comportamentais de cada candidato e discuti-las com os restantes observadores, para que em conjunto, seja possível proceder-se à escolha do candidato que satisfaça os requisitos da função.

A **Entrevista** realizada pela Msearch, é uma entrevista com elevada percentagem de sucesso na recolha de informação. O objectivo é, focalizar a entrevista em duas dimensões, pessoal e profissional e no contexto sócio-cultural de mudança geográfica que o projeto atende.

Na Msearch o tipo de entrevista aplicado é a entrevista semi-estruturada. O guião está previamente definido com os aspectos que deverão ser focados, mas a ordem com que são abordados não é rígida, de modo que com o decorrer da entrevista e de acordo com a natureza da conversa pode fazer sentido abordar determinado ponto do guião.

A entrevista na Msearch geralmente, é iniciada com a apresentação do avaliador. Também é perguntado ao candidato se já conhecia a Msearch, seguindo a entrevista com uma breve apresentação da organização. No caso de o candidato já ter estado na Msearch a realizar testes psicométricos e dinâmica de grupo, perguntamos se estes elementos avaliativos lhe correram bem, de forma a criar uma atmosfera amigável e simpática. Após esta fase inicial é sugerido ao candidato que se apresente um pouco melhor e que fale ao entrevistador acerca de si, mais concretamente acerca do seu percurso académico e sobre

a sua experiência profissional. Geralmente, o candidato fala abertamente dos temas, sendo que o avaliador apenas interrompe em mudanças de assunto, caso necessite de informações adicionais ou quando é necessário redireccionar a conversa. Nos primeiros temas são abordados, o percurso académico e a experiência profissional, de modo comum o avaliador interrompe o candidato para esclarecer os valores de classificação final, as motivações para a escolha de determinado curso ou de dada universidade, o tema da tese e porque foi o tema escolhido, quais os motivos de saídas das experiências profissionais anteriores, que tarefas desenvolvia, ou como era o seu dia-a-dia em determinada organização, deixando sempre a questão de forma que o candidato aborde o tema de forma livre. Nesta fase o candidato fala destes aspectos, não tendo tempo para pensar no que vai dizer e consequentemente torna a informação prestada mais real e sincera.

A segunda fase da entrevista remete para as experiências profissionais, mais concretamente para situações positivas e negativas que tenham ocorrido durante o desempenho das suas funções. Neste caso pode de modo posterior ser solicitado aos candidatos que refiram o que fizeram para lidar com a situação negativa, ou o que fizeram para que a situação positiva se repetisse.

Seguindo a entrevista os candidatos são questionados acerca das suas motivações, objectivos e perspectivas para o desenvolvimento da sua carreira. No caso de ter sido apresentado o projecto de forma concreta, o candidato é questionado de forma concreta acerca da sua motivação para o projecto e por que motivo deseja trabalhar para aquela organização.

Vamos finalizando a entrevista com questões mais específicas relacionadas com as competências linguísticas e de informática. Costumamos terminar solicitando ao candidato que nos descreva os seus aspectos mais positivos e os aspectos que gostaria de

melhorar, relativamente à sua forma de ser e de trabalhar, podendo ser necessário pedir exemplos concretos em determinadas características.

No fim da entrevista tiram-se notas relativas à forma de apresentação, ao seu discurso, à sua capacidade de argumentação, ao estabelecimento de relação interpessoal e à adequação face às características exigidas pelo cliente.

Inúmeras vezes o candidato é validado em situação de entrevista, mas algumas características apresentadas não se enquadram no perfil definido pelo cliente, pelo que não poderá ser validado para dado cliente. Quando tal ocorre o candidato fica em base de dados, validado e caso seja oportuno será enviado a outro cliente.

Ao longo de todo o estágio, assisti a diversas entrevistas de seleção, que me possibilitaram adquirir conhecimentos acerca da estrutura e das formas de abordagem, por parte das diferentes *managers*. Em algumas situações, também participei diretamente na realização da entrevista, questionando os candidatos e tomando notas sobre as suas respostas e comportamentos, o que me possibilitou adquirir conhecimentos e também estar em contacto com a prática.

A meu ver, a entrevista de selecção é um método amplamente utilizado na Msearch, mas mais que isso, é um óptimo preditor do sucesso dos candidatos na função ao qual estão a candidatar-se, através de atitudes, comportamentos e respostas, o entrevistador consegue extrair informação muito relevante para formar impressões sobre a adaptação do candidato ao cargo.

A **Recolha de referências no mercado**, é realizada após a entrevista onde os candidatos forneceram as mesmas, sendo um processo executado antes da apresentação dos Cv's dos candidatos selecionados, através do cruzamento de duas referências profissionais do candidato. Esta informação será disponibilizada ao cliente no final do

processo. Somente os candidatos que obtiveram *feedback* positivo em ambas as referências serão apresentados ao cliente.

A **Apresentação da *short-list*** é realizada após o período de avaliação sendo definida e apresentação dos candidatos selecionados, com o perfil pretendido. Após o envio da *short-list* aguarda-se pelo *feedback* do cliente, para eventualmente proporcionar o encontro entre os candidatos e o cliente;

E a **Conclusão do processo**, onde se finda o processo com a selecção do candidato final por parte do cliente. A Msearch realizará um monitoramento permanente e regular, consistindo uma comunicação constante com os responsáveis do cliente e com o candidato. Este acompanhamento tem como objetivo facilitar a integração do candidato e em caso de eventual desajustamento no período de garantia proceder à substituição do candidato (Msearch, 2011 b)

3.2. Processo de Recrutamento e Selecção na Msearch

O processo de recrutamento e selecção dá início com um pedido por parte do cliente. Na Msearch, o pedido emitido pelo cliente para a função em causa, pode resultar de um contacto comercial, por recomendação de outros clientes que já fazem parte da carteira de clientes da Msearch.

De modo a oferecer-se uma resposta ao pedido elabora-se uma proposta onde constam todas as questões contratuais e necessidades manifestadas inicialmente. Esta é apresentada ao cliente para análise e aprovação. Caso esteja em conformidade relativamente aos conteúdos da proposta, é formalizado o contrato. A primeira fase a ser realizada é a análise de funções. Segundo os autores Cunha *et al* (2010:152), a análise de funções “consiste no estudo de uma ou mais funções de uma organização, ou seja, a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente de uma função”, sendo

este procedimento realizado na maioria das empresas, pode variar na forma como é aprofundado.

Este procedimento na Msearch é realizado com o intuito de conhecer melhor a função e o trabalho, sendo realizado através de uma reunião com o cliente onde são fornecidas todas as informações essenciais sobre, a descrição do cargo da vaga em aberto, conhecer os pré-requisitos, características do trabalho, qualificações, atributos pessoais e comportamentais que os candidatos devem possuir, características e exigências do lugar, deveres e responsabilidades, conhecer a cultura, os valores e os princípios da empresa, área e equipa e questões contratuais.

Dessa reunião resulta um delineamento de perfil adequado para desempenhar a função. Decide-se quais os métodos de recrutamento a serem empregados e elabora-se o anúncio para colocar nos meios de divulgação de forma a atrair os candidatos.

3.3. Outras actividades desenvolvidas ao longo do estágio

No decorrer do meu estágio curricular estive envolvida em diversas tarefas relativas ao processo de R&S, com excepção das tarefas relacionadas com a área comercial.

De seguida, para além das tarefas que referi anteriormente, passo então a descrever outras tarefas que realizei durante o período de estágio e que estão directamente ligadas ao processo de R&S.

- ***Ad-Chase***

Este é um termo define a pesquisa periódica de anúncios/ ofertas de emprego publicados nos mais variados suportes físicos (papel) ou on-line. Um dia por semana, cabia-me a mim efectuar esta pesquisa no sentido de encontrar anúncios/ofertas de emprego enquadráveis na área de S&M. Esta informação é importante não só porque

ajuda a saber quais são as transformações do mercado, como permite equacionar algumas situações de parceria, pelo que é sempre seguido de acções comerciais específicas.

- ***Blind CV***

É um *Curriculum* sem informação dos dados pessoais do candidato, nomeadamente o nome, idade, telemóvel ou informações referentes às empresas nas quais o candidato já trabalhou (ver anexo 4). Este CV permite ressaltar o sigilo dos dados profissionais do candidato. Por norma, este formato de CV é utilizado para partilhar de forma pró-activa os dados profissionais de um ou vários candidatos, com empresas onde estes possam ser enquadráveis.

- ***Elaboração de Relatórios e de Reports***

A realização dos relatórios e *reports*, prende-se, com a necessidade de se expor informação relevante acerca do processo realizado pelo candidato, de forma a dar a conhecer o desempenho do mesmo ao cliente.

Deste modo, um relatório de avaliação deve conter toda a informação sobre o parecer da entrevista, nomeadamente, formação académica, experiência profissional relevante, aspirações, motivação para a função, conhecimentos técnicos, línguas, expectativas salariais, postura, capacidades de comunicação, apresentação, relação interpessoal, entre outras.

Um relatório é mais extenso e na maioria das vezes contém também informação sobre outros momentos avaliativos, como o parecer da dinâmica de grupo e resultados dos testes psicométricos.

Existem clientes que solicitam a avaliação dos candidatos mas que não desejam um relatório extensivo, nestes casos é elaborado um *report*.

O *report* é um documento com uma tabela, na qual são colocados os nomes dos candidatos validados e as informações relativas à formação académica, ao resumo das

experiências profissionais, ao parecer da entrevista, às motivações e às expectativas salariais. Este género de relatório permite uma comparação mais rápida entre candidatos sendo mais curto e contendo a informação do parecer da entrevista.

- ***Feedback aos Candidatos***

Na Msearch faz parte dos procedimentos o envio de *feedback* a todos os candidatos avaliados para determinado processo que foi desenvolvido. De facto, é um elemento importante do processo de avaliação, pois os candidatos desta forma têm acesso à informação de que o processo já se encontra concluído ou encerrado pelo que já não se encontram em nenhum processo de selecção. O *feedback* dado aos candidatos pode ser negativo ou positivo, sendo que existe a possibilidade do candidato ser validado pela Msearch e que não ser apresentado ao cliente por algum motivo, neste caso o candidato receberá um *feedback* de que os seus dados estão validados para a Msearch e que poderá ser chamado para outros processos.

- ***Decisão***

O processo de tomada de decisão está sob responsabilidade do cliente. Desta forma após o envio do relatório ou do *report* este escolhe, após entrevista, o candidato que mais se adequa às funções pretendidas e à organização. Esta decisão é de exclusiva responsabilidade do cliente pelo que o responsável pelo processo não deverá interferir na decisão a não ser no parecer de entrevista. Na Msearch o contacto com os clientes é frequente para dar informações ou esclarecer eventuais dúvidas que possam existir acerca dos candidatos, prestando apoio ao cliente nas suas decisões.

- ***Inserção de dados no Bond***

O *Bond* é o sistema de base de dados, utilizado pela Msearch. A inserção dos dados é indispensável às tarefas da Msearch em que tudo é realizado através deste sistema.

Neste sistema são registados todos os candidatos que realizam entrevista, dinâmica de grupo ou testes psicométricos. Assim, quando é efectuado o registo, caso o candidato seja chamado a entrevista, esta é agendada através do sistema que apresenta uma ligação com o Outlook e esta informação fica disponível, para todos os que utilizam a base de dados, na ficha do candidato. Em seguida, após a realização da entrevista, da dinâmica ou dos testes é digitalizada toda a informação registada em folhas e anexada ao registo do candidato. De forma a ter a informação mais acessível, coloca-se na ficha de candidato o parecer da entrevista, quem a realizou, o desempenho obtido na dinâmica, o resultado dos testes e algumas observações.

. Também é possível colocar no *bond* a informação anexada relativa aos relatórios de avaliação finais, colocar o candidato em *shortlist* (caso de verifique), descrever o parecer por parte do cliente acerca do candidato, bem como a sua aprovação ou rejeição. No caso de ser aprovado o sistema permite a colocação do valor de remuneração e calcula o respectivo ganho da Msearch.

É um procedimento fundamental, visto que através deste registo consegue-se colocar toda a informação referente ao candidato e deixá-la disponível para outros processos e para todos os utilizadores do sistema na Msearch, e de forma mais sintética, deste modo, poupa-se tempo em reavaliações de candidatos que não foram validados, pois caso sejam candidatos validados poderão ser chamados a nova entrevista para verificar a sua adequabilidade para novos projectos.

Por outro lado, é possível fazer pesquisa directa de forma mais rápida e eficaz, dado que poderão ser encontrados candidatos válidos para outros processos que por qualquer motivo foram validados pela Msearch mas não pelo cliente.

Este procedimento tem extrema importância, visto que facilita o trabalho dos recrutadores tornando mais eficaz o seu desempenho.

- **Atendimento de chamadas**

Na Msearch o atendimento de chamadas é uma constante, quer sejam chamadas de clientes, quer sejam chamadas de candidatos. Deste modo, durante a minha permanência atendi telefonemas quer de candidatos com dúvidas no registo e na função pretendida, quer de candidatos que pretendiam *feedback*, quer de clientes ou de possíveis clientes. Assim, a minha tarefa era tentar agilizar o processo e ajudar na resolução do problema ou da situação em questão.

- **Acolhimento e integração de novos estagiários**

O processo de acolhimento e integração de novos estagiários na Msearch é realizado em duas etapas. No primeiro dia é entregue, pela *manager* da área a que o estagiário está alocado, o manual do estagiário e o manual de acolhimento da organização. O manual do estagiário contém toda a informação referente ao sistema com o qual se trabalha e como se trabalha. Por outro lado, o manual de acolhimento possui toda a informação referente à organização. Após leitura e estudo dos manuais, o estagiário inicia o acompanhamento de outro estagiário.

Durante a minha estadia na Msearch participei no processo de acolhimento de 1 estagiário. Neste caso o que nos é solicitado é que prestemos apoio nas tarefas e expliquemos o objectivo de cada uma, para tal o estagiário acompanhou o desenvolvimento das minhas tarefas de forma a tornar-se autónomo.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1. Conclusões

Após ter concluído os 4 meses de estágio considero muito importante uma reflexão de todas as aprendizagens e experiências adquiridas.

Ingressei na experiência de estagiar na Msearch, com dedicação e entusiasmo, pessoalmente considero ter sido uma mais valia quer a nível pessoal como profissional, visto que todos os dias estava em constante aprendizagem.

No meu ponto de vista, o estágio representa um contexto de aprendizagem, sendo uma ótima oportunidade para a aquisição de experiência e onde é esperado a obtenção de ferramentas necessárias para a construção de um percurso pessoal. Deste modo considero que este estágio foi muito enriquecedor, pois possibilitou-me um contacto directo com o processo de recrutamento e selecção e contribuiu para a entrada no mercado de trabalho.

O bom ambiente de trabalho e o bom acolhimento foram essenciais para que pudesse desenvolver os conhecimentos que adquiri ao longo do Mestrado e as actividades que desenvolvia no dia-a-dia. Considero que a comunicação estabelecida entre mim e os restantes colaboradores da Msearch foi imprescindível para a minha dedicação e sucesso na organização.

Adquiri competências de análise, avaliação e intervenção psicológica em contexto organizacional, mantendo contacto directo com todos os processos de recrutamento de selecção, articulando a teórica e a prática. Ao relacionar as teorias recolhidas na revisão de literatura com as actividades que efectuei ao longo do estágio, verifiquei que a Msearch actua segundo as melhores práticas de gestão, nomeadamente ao nível do R&S. Depreendi que esta empresa tende a acompanhar a evolução do mercado, estando particularmente atenta aos clientes com quem labora, deste aborda os RH que se encontram, ou não à procura de emprego, através de uma estratégia de *head-hunting*.

No que concerne aos métodos e práticas de R&S, embora exista a necessidade da empresa se ajustar de acordo com as necessidades dos seus clientes esta actua em grande maioria de acordo com os moldes teóricos citados ao longo do relatório.

Encaro o estágio curricular como tendo uma importância extrema na formação dos estudantes, sendo um período bastante enriquecedor quer para o estagiário, através do contacto direto com a prática empresarial, como também para as organizações que os acolhem.

Os recursos humanos sofreram bastantes alterações ao longo do tempo e é extremamente importante que se mantenham actualizados, pois a concorrência é enorme e os clientes são cada vez mais exigentes. Através das respostas aos anúncios conseguir uma maior percepção de que actualmente se vive uma realidade em que a oferta é menor que a procura.

Em suma, segundo Sousa (1990) a empresa não é um sistema social fechado, pois as pessoas que o compõem alteram-se, quer por razões naturais, quer porque desejam sair da empresa, quer ainda porque a empresa vai alterando o seu sistema sociotécnico e precisa de indivíduos com capacidades diferentes.

4.2. Limitações

No que diz respeito ao estágio refiro como limitação o curto tempo de duração do mesmo, este factor delimitou o aperfeiçoamento das práticas de R&S, nomeadamente ao nível da realização de entrevistas, pois não tive oportunidade de realizar tantas quanto gostaria. Uma outra limitação foi o facto de ter ficado incorporada na área de S&M, o que me limitou apenas a adquirir conhecimentos acerca dos perfis desta área. A última limitação, embora não estivesse no plano do estágio foi o facto de não ter tido oportunidade de participar em reuniões de carácter comercial com os clientes.

As limitações encontradas ao longo da elaboração do relatório estão relacionadas em primeiro lugar com o limite de paginação imposta para a redacção da TFM. Como segunda limitação aponto o facto de existir pouca literatura no que diz respeito aos *assessment center's*, e por esta ser uma área recentemente explorada pela empresa não

aprofundei muito o tema. Também o facto de ter tido dificuldade em encontrar informação literária acerca das dinâmicas grupais e da recolha e controlo de referências terá sido uma limitação. Por último, gostaria de ter colocado em anexo alguns documentos tais como a folha de entrevista, o guião de entrevista e a folha de controlo de referências, que por motivos de confidencialidade da empresa, não foi possível expor no presente relatório.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, F., Coelho, A., Coelho, F., Lisboa, J. & Martins, A. (2007). *Introdução à Gestão de Organizações*. 2.^a Edição. Editorial, SA. Lisboa: Vida Económica

Beaumont, P.B. (1993). *Human Resources Management Key Concepts and Skills*. SAGE Publications. London.

Bilhim, J., (2007) *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 3.^a Edição., ISCSP-UTL, Lisboa.

Caetano, A., Vala, J., (2002), *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*, 2.^a Edição. Lisboa, RH editora.

Câmara, B., Guerra, P., Rodrigues, J., (2005) *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D.Quixote.

Crush, P. (2008), ‘What a CV doesn’t tell you’, *HR Magazine*, Vol. 25, No. 1, pp. 43-44.

Correia, A. G. (2005), As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. *Working Paper in Management, Universidade de Aveiro*, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

Gomes, J. Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo. Lisboa

Marras, J.P. (2000). *Administração dos Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. Editora Futura. São Paulo.

Millmore, M. (2003) Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection? *Irish Journal of Management*

Msearch (2011 a). *Career Week*. Trabalho não publicado.

Msearch (2011 b). *Apresentação Msearch*. Trabalho não publicado.

Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos*. Edições Sílabo. Lisboa.

Pontes, B. R. (2010) *Planejamento recrutamento e seleção*. 6.^a Edição, Editora São Paulo.

Pierre, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. 5.^a Edição, Lidel Editores. Lisboa.

Pinho, R. R. (2001). *Head-hunter. Caça-cabeças ou Gestor de Carreiras?*, Editora Pergaminho, Cascais.

Ployhart, R. E. (2006), ‘Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities’, *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 868-897.

Rocha, J (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Editorial Presença. Lisboa

Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão – Uma abordagem sistémica*. 1.^a Edição, Editorial Verbo. Lisboa – São Paulo.

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (6th ed.). Harlow: Prentice-Hall.

REFERÊNCIAS SITOGRÁFICAS

Website do Grupo Multipessoal – Página consultada no dia 20 de Março de 2013:

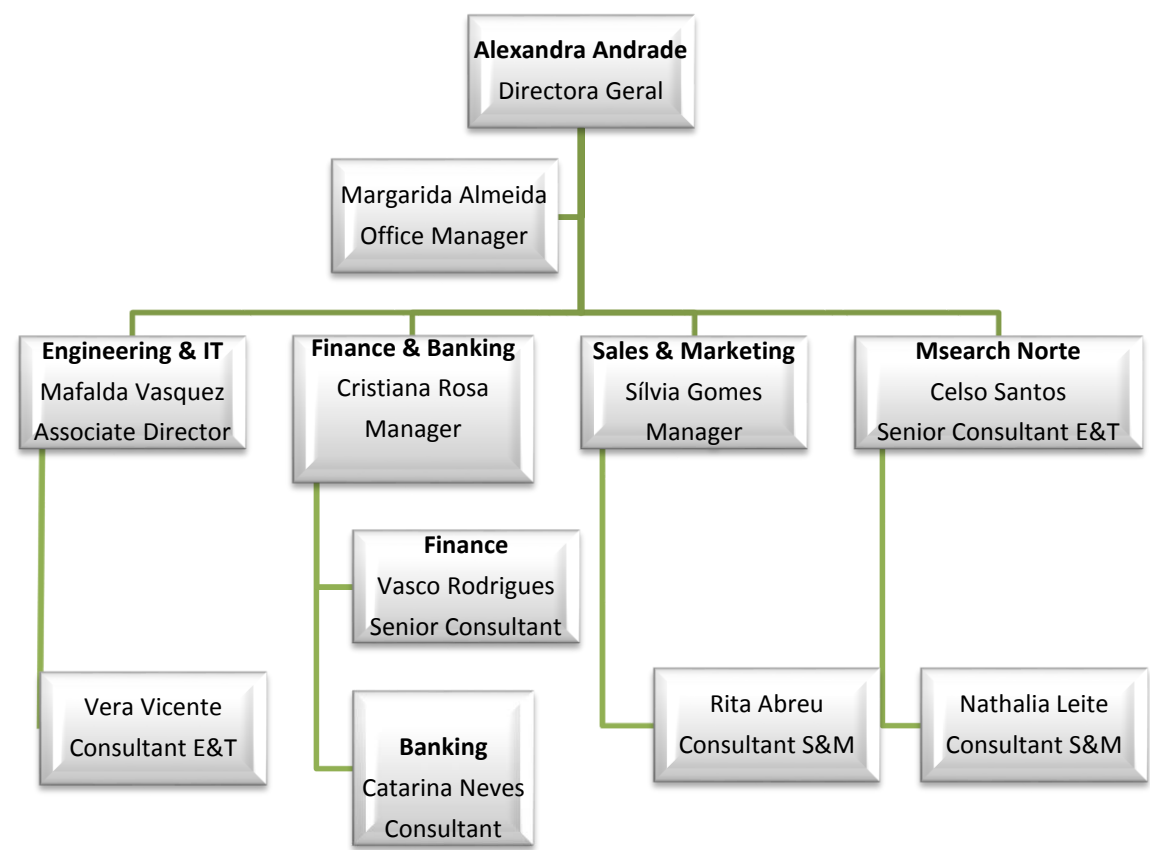
<http://www.multipessoal.pt/>

Website da Msearch – Página Consultada no dia 20 de Março de 2013:


<http://www.msearch.pt/>

ANEXOS


Anexo 1 – Organograma da Msearch



Anexo 2- Website da Msearch/Portal de anúncios



A MSEARCH SOLUÇÕES RECRUTAMENTO EQUIPA CONTACTOS



João^m

Recrutamento

Oportunidades de Emprego

Director Administrativo-Financeiro (m/f)
[883183]
Aveiro

Diretor Geral (m/f)
[883182]
Mobilidade Geográfica - Internacional

Diretor de Loja - Angola (m/f)
[883166]
Angola - Luanda

Visual Merchandiser (m/f)
[883135]
Angola - Luanda

Engenheiro de Desenvolvimento de Produto (m/f)
[883184]
Braga

102 anúncios, página 1 de 21

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 >> >|

e-oportunidades

KEYWORD

FUNÇÃO

LOCAL

PESQUISAR LIMPAR

ofertas recentes

Director Administrativo-Financeiro (m/f)
[883183] - Aveiro

Diretor Geral (m/f)
[883182] - Mobilidade Geográfica - Internacional

Diretor de Loja - Angola (m/f)
[883166] - Angola - Luanda

Visual Merchandiser (m/f)
[883135] - Angola - Luanda

Engenheiro de Desenvolvimento de Produto (m/f)
[883184] - Braga

login

USERNAME

PASSWORD

REGISTE-SE | RECUPERAR PASSWORD OK

Anexo 3 – Anúncio da Msearch

O nosso cliente é uma empresa Distribuição alimentar a atuar em Angola. De acordo com a sua política de expansão, encontra-se a reforçar a sua estrutura recrutando:

Director de Loja Alimentar (m/f)

Luanda

Reportando directamente ao Director de Operações, o profissional a recrutar terá como principais responsabilidades:

- Gerir a unidade de negócio, dirigindo a atividade do ponto de venda;
- Coordenar e Controlar as atividades e operações diárias da loja;
- Dinamizar a gestão dos Recursos Humanos, com vista a motivar a sua equipa;
- Supervisionar o recrutamento e seleção da equipa de loja;
- Garantir a qualidade do serviço prestado ao cliente de excelência;
- Garantir a gestão operacional da loja e a gestão dos Stocks;
- Aplicar a política comercial da empresa e assegurar o seu cumprimento na loja.

Perfil do Candidato:

- Habilitações académicas ao nível da licenciatura em Gestão, Marketing ou área relevante;
- Experiência profissional superior a 3 a 5 anos em funções similares, na área do retalho Alimentar;
- Capacidade de liderança, espírito de iniciativa e auto-motivação;
- Perfil dinâmico, com excelentes capacidades de comunicação;
- Forte orientação para o cliente;
- Team-player, capacidade de trabalhar em equipa;
- Fortes skills comunicacionais;
- Capacidade de resiliência e auto-motivação;
- Conhecimentos de informática (MS Office, Outlook, SAP).

Caso reúna o perfil pretendido envie os seus dados profissionais através do website:

<http://www.msearch.pt/recrutamento/id-176921/gerente-de-loja-angola-m-f.aspx>

Anexo 4 – Blind CV

RESUMO PROFISSIONAL

Candidate nº: 1202469

Age: 33 anos

Gender: Masculino

Locality: Lisboa

Qualifications: Degree in Public Relations and Publicity

Professional Experience:

Company Leader in Talent Acquisition and Development

Since June 2011

Director/Business Development Manager

Main responsibilities:

- Start-up and business launch in Portugal;
- Responsible for the definition of global strategies (revenue, efficiency, innovation, leadership and organization & culture) and practice areas/verticals (commercial & marketing, finance & accounting, healthcare, IT and engineering) for the Portuguese, Angolan and Mozambican market;
- Responsible for budgeting & forecasting, as well as reporting on business performance and KPIs;
- Development of commercial contacts with clients and conduct Search & Selection processes, specially for FMCG companies, but also for other industries related to Engineering and Healthcare;
- Development and implementation of Quality Certification ISO9001|2008;
- Responsible for all Executive Search projects.

Newspaper

From August 2010 to May 2011

Commercial Director

Main responsibilities:

- Team Management – 2 Directors (Publicity and Special Projects) + 2 Key Account Manager (media agencies; direct clients and online clients) + 1 Marketing Specialist;
- Development of the commercial and marketing annual strategy for all clients (media agencies and direct clients);
- Responsible for sales results by developing relationships with new clients as well as strengthening existing relationships;

Specialist Recruitment Company**From May 2007 to August 2010****Senior Consultant**

Main responsibilities:

- *Executive Search* projects management – proposals submission, setting up research strategy, identification of candidates (search and sourcing), interviews evaluation, candidates referrals and report, presentation of the short-list to the client and acts as a broker between client and candidate offer;
- *Project Management* – responsible for coordinating the research team work, administrative proceedings, issuing invoices and clients payments;
- *Clients Relationship Management* - understand the business models and sector best practices, advise in the decision-making;
- Develop a network of candidates and manage their aspirations and career search;
- Manage clients and candidates recruitment process from initial interview to offer stage;
- Focus on the importance of service delivery and client relationship management (CRM).

Worldwide Leader in automotive products and services**From May 2003 to March 2007****Brand Manager****Worldwide Leader in Consumer Electronics****From July 2002 to April 2003****GSM and IT Trade marketing Specialist****Business Communication Company****From January 2002 to July 2002****Account Junior - Health care Department****Communications Agency****From July 2000 to October 2000****Media Assistant - Trainee****Other information:****Training:**

Certified Trainer.

Language skills:

Excellent knowledge of English and good knowledge of Spanish.

Computer skills: Good.